إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

السنة الرابعة
العدد الثامن
أبريل
(نيسان)
١٩٩٦

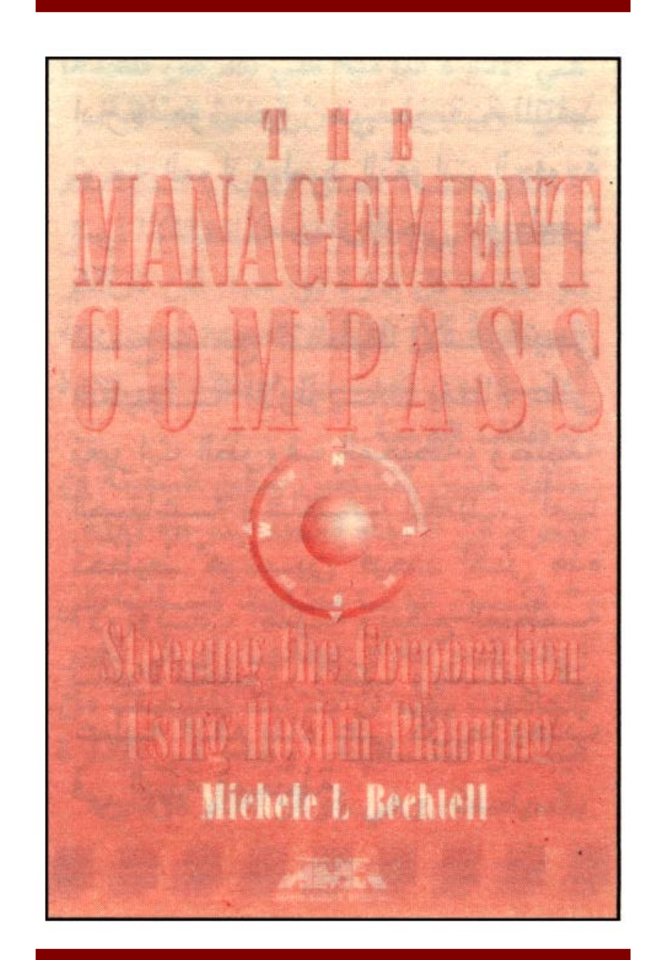
تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير و النقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة و المقتطفات في الصحافة و الرسائل و الأبحاث الجامعية



سر الإدارة اليابانية

توجيه الشركة باستخدام بوصلة "هوشين كانري"

تأليف: ميشيل بيشتل



* تخيل منظمة تعرف عملائها لعشر سنوات قادمة، وتعرف كيف ستفوز بهم.

* تخيل منظمة يضع رئيسها الأولويات الاستراتيجية، و يساهم كل فرد فيها في وضع معايير لقياس أدائه و كفاءته بنفسه.

* تخيل منظمة يعرف أفرادها كل أهدافها الفرعية و يفهم كيف يساهم كل هدف في تحقيق استراتيجيتها.

* تخيل منظمة يستكمل فيها موظفوها الإدارة اليومية بإسهامات لتحقيق أولويات استراتيجية بعيدة المدى.

* تخيل منظمة يتمكن كل مدير فيها من رصد الانحرافات عن الخطة الموضوعة، و تشخيصها للعاملين ليقوموا بتصحيح المسار في الوقت المناسب.

* تخيل منظمة تتوافق فيها أنظمة العمل الرئيسية وشكلها التنظيمي بطريقة تلقائية مع المتغيرات في البيئة المحيطة.

* تخيل منظمة يستطيع كل أفرادها توجيه مهامهم الروتينية اليومية لتحقيق أولويات منظمتهم الاستراتيجية.

إذا أعجبتك هذه المنظمة، فإن سرها الغامض هو ما يطلق عليه اليابانيون:

"هوشين كانرى"

و إذا كنت لا تعرف شيئا عن منهج هوشين، فلا تضيع وقتك في البحث عن معلومات و وثائق عنها، لأنك

ببساطة لن تجد الكثير. أن هوشين لا يزال سرا لم يبح به اليابانيون، فهو المنهج الإداري الذي يمنح المنظمات اليابانية قوتها التنافسية الخطيرة. حتى أن ما تسرب عنها للشركات العالمية خرج بصورة غامضة تشبه الطلاسم و الأحجيات.

هوشين منهج إداري ياباني يضمن تحقيق نجاحات استراتيجية ساحقة، ولم تعرفه إلا قلة من الشركات العالمية مثل: هيوليت بكارد و إنتل و تكساس إنسترومنتس.

يقول "رون مكورميك" نائب رئيس شركة "تكساس إنسترومنتس":

{ باستخدام هذا النظام الإداري، تمكنا من تقليل التأخر في التسليم بنسبة ٧٥ بالمائة في عام واحد، واختصار زمن دورات الإنتاج بمقدار ٦٠ بالمائة، وتقليل المرتجعات بنسبة ٧٠ بالمائة. الأمر الأكثر أهمية، أننا انتزعنا حصة في السوق من أنياب بعض منافسينا الأقوياء. ما زلنا نتابع ما نهدف إليه. ولكن، تكمن الطريقة التي سنتخذها لتحقيق تلك الأهداف في استمرارنا في التركيز على قدرات التحسين الهائلة لألوف من موظفي المؤسسة وتنشيط هذه القدرات باستخدام طريقة "هوشين".

توفر "هوشين" أكثر مناهج إدارة الجودة الشاملة غموضا. فبينما يشكو كثير من المديرين من أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق سوى تحسينات جزئية في السلع والخدمات، يرى ممارسو إدارة "هوشين" غير ذلك. حيث أن تنفيذ الاستراتيجية ما هو إلا عملية من العمليات الإدارية، و باستخدام "هوشين" يتم وضع المعايير الصارمة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية.

"هوشين" والإدارة بالأهداف:

حل منهج "هوشين" بسرعة محل "الإدارة بالأهداف" ليبسر للمديرين فهم الأهداف العليا للمنظمة. في كثير من الشركات، يعبر عن الأهداف العليا بمصطلحات مالية مجردة؛ مع الربط بين الأهداف المرحلية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في "هوشين" تولد الأهداف المرحلية من استراتيجية بعيدة المدى. يقول "الويس جولد" مدير الجودة في شركة "هوليت باكارد"، التي تعتبر من أوائل الشركات غير اليابانية التي تستخدم نظام "هوشين :

{ لقد جربنا منهج "الإدارة بالأهداف" فلم يؤد إلى توحيد الصفوف في الشركة. فقد سمحت لكل مدير بأن يضع أهدافه، لكنها لم تحقق الترابط بين الأولويات الاستراتيجية العليا، و لم توحد الرؤى، أو التفكير من خلال الموارد المتاحة، و لم تسمح بوضع خطط تفصيلية للتنفيذ، ولا إجراء مراجعات رسمية. أما مع التخطيط بنظام "هوشين"، لم يعد الأمر مجرد تحديد لبعض الأهداف في شهر نوفمبر من كل عام، ثم وضع الخطط ونسيانها في الملفات بعد ذلك.)

نظرة عامة على إدارة "هوشين":

نادت مقالة نشرتها صحيفة "وول ستريت جورنال" مؤخرا بسقوط ما يسمى برؤية الإدارة. كما صرح رئيس إحدى أكبر الشركات الأمريكية بأن الاكتفاء برؤية القيادة الإدارية وحدها شئ تافه.

أدت نصائح بعض علماء الإدارة خلال العقد الماضي إلى لجوء كثير من الشركات لوضع تصوراتها المستقبلية حول عملائها و منافسيها و اتجاهات السوق و التقنية، وتمكين موظفيها (تفويضهم بمزيد من السلطات وتدريبهم وتوفير الموارد لهم) لتحسين أنظمة العمل. ولكن، كما يعلم كثير من المديرين، حقق القليل فقط من هذه الشركات نتائج متميزة. قام فريق من أساتذة جامعة "هارفارد" بدراسة مائتين وسبعة من تلك الشركات؛ فوجدوا تحسنا في أداء عشر منها فقط قياسا بنسب المبيعات، وأسعار الأسهم، ورضاء العملاء.

فما الذي يحدث إذا؟. هل أصبح وضع رؤية مستقبلية مفصلة شيئا من الماضي؟

طبعا لا! فالرؤية توحد اهتمامات العاملين والمديرين و حاملي الأسهم. كما تصف الطريقة التي تأمل بها الإدارة العليا إنجاز الأعمال، لتأكيد نجاح الشركة أمام منافسيها. إن التحدي الذي يواجه قادة المنظمات المعاصرة هو الوصول إلى طريقة يترجمون بها رؤيتهم إلى نتائج ملموسة باستخدام معايير قياس فعالة و واقعية.

هدف "هوشين":

"هوشين" طريقة لتوجيه جهود مئات أو ألوف الموظفين لسد الثغرات الاستراتيجية. وهي توفر مقياسا يسمح للمديرين بالقيام بالمقارنات الآتية:

* الملائمة بين أهداف المنظمة و ظروفها الخارجية.

* تحديد الثغرات الاستراتيجية التي يجب سدها، بغرض قيادة السوق.

* ربط الأهداف السنوية أو

الإدارة بالقوة

إدارة "هوشين" هي طريقة للتنفيذ. توجه الموارد لسد الثغرات الحيوية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة ككل.

تضع مناهج التخطيط الاستراتيجية التقليدية الأولويات بناء على تغيرات الظروف المحيطة، وطبيعة الصناعة، وحاجات العميل. أما تخطيط "هوشين" فيحدد اكثر هذه الأولويات أهمية و يدفع المنظمة بالقوة لتحقيق رؤيتها و يستمر في عملية الدفع بناء على كل ما يحدث في البيئة المحيطة.

المرحلية بالأولويات الاستراتيجية.

* ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة.

* توجيه المنظمة و السيطرة على مسيرتها.

أي أن إدارة "هوشين" تهدف إلى تمكين الإدارة العليا من إدارة الأولويات الاستراتيجية.

تحقيق الرؤية:

يطلب كثير من القادة من موظفيهم العمل أكثر و أفضل، لتحقيق رؤيتهم. قد يحقق هذا الحث مكاسب معينة، لكنه لن يمكن الشركة من تحقيق رؤيتها. تؤدى التحسينات الإضافية إلى زيادة كفاءة العمليات، ولكنها لن تؤدى بالضرورة إلى زيادة فعالية الشركة. فقد تؤدى إلى قصص نجاح منفصلة، ولكنها لا تؤدي إلى سد كل ثغرات في الأداء. عندما يرغب الموظفون في إصلاح اى شئ، يقومون بذلك دون إدراك للأهداف الحيوية للمنظمة. صحيح أن كثيرا من تلك الثغرات ضار جدا بمستقبل الأعمال على المدى البعيد. لكن طرق العلاج قد تصبح اكثر ضررا عندما تفتقد لرؤية واضحة للأهداف الحيوية.

مثلا قد يحاول بعض المديرين إعادة هندسة العمليات. فيقومون بإحلال العمليات الضعيفة بأخرى تهتم بالعميل أو تكون أكثر اعتمادا على التقنية. قد توفر (الهندرة) ميزة تنافسية، لكن تبقى حاجة الموظفين للتعرف على الأولويات الاستراتيجية قائمة. تعتبر (الهندرة) طريقة ممكنة لغلق ثغرة استراتيجية تتعلق بالأداء فقط. بينما تتعامل هوشين مع ثغرات الإدارة و الاتصال و القياس بالإضافة لثغرة الأداء. و يحتاج توجيه المنظمة إلى أربعة أنظمة إدارية أساسية هي:

١- إدارة استشرافية - لإدارة المستقبل.

٢- إدارة يومية - لإدارة الوضع الراهن وصيانته.

٣- إدارة وظيفية - لإدارة العمليات أفقيا.

٤- إدارة استراتيجية - لإدارة

التغيير.

إدارة المستقبل:

تؤمن بعض الشركات بالحظ، وتأمل أن يحقق لها النتائج المرغوبة رغم كل الصعاب. وقد اعتقد كثير من القادة عبر العقد السابق بأنهم، إذ ما حددوا الرؤية الصحيحة، فإنها سترشد العاملين بالشركة عبر الأمواج الهائجة. لكن الرؤية في هوشين تعتبر وسيلة وحيدة ضمن وسائل متكاملة لإجراء التغيير. وإذا ضعف الروابط بين الاستراتيجية العليا والتنفيذ اليومي و البيئة الخارجية ، تصبح الإدارة نوعا من التجربة والخطأ. ومثل هذه الطريقة لإدارة المستقبل تعتبر غير مأمونة أو مضمونة النتائج.

في نفس الوقت تتجه شركات أخرى لإتباع طرق منظمة في إدارتها للأداء. وتحاول الربط بين السلوك و المتطلبات الاستراتيجية. لذا، نجدها تستخدم نظاما خاصا بإدارة الأداء يسمى "الإدارة بالأهداف" للسيطرة على النتائج.

يتلخص أحد الفروض الرئيسية للإدارة بالأهداف في أن تحقيق النتائج مؤكد إذا ما تمت السيطرة على أداء الأفراد. فبفرض التحديد الدقيق للأهداف بالأرقام، تفترض "الإدارة بالأهداف" قيام العاملين بتحقيق النتائج المرغوبة. وبتحميلها للعاملين مسئولية النتائج، تهدف المنظمة لحفزهم لتحسين أدائهم في جميع النواحي التي تؤثر على الأداء والنتائج بشكل مباشر و تهدف إلى ازدهار المنظمة.

تفشل الإدارة بالأهداف في توفير القيادة اللازمة لتحقيق إنجازات كبيرة، فمجرد تحديد الأهداف لأعضاء المنظمة لا يضمن تحقيقها. في غياب وضوح الأدوار و المعايير و الوسائل والمقاييس العملية والتزام العاملين بالأهداف الاستراتيجية، تصبح الإدارة بالأهداف إدارة بالحظ، غير

تكامل الوظائف و السياسات

أوضح الدكتور كانو أستاذ الإدارة في جامعة طوكيو وعضو لجنة جائزة "دمنج" للجودة، متطلبات نظام "هوشين" للإدارة الاستراتيجية، في محاضرة ألقاها عام ١٩٩٤ أمام أعضاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة فقال:

"يمكن توضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة اليومية، بتشبيه المنظمة بسفينة تمخر عباب البحر. لكي تتحرك السفينة في اتجاه محدد وبسرعة ثابتة تحتاج إلى نشاطين يجب على كل قطاع أو إدارة تنفيذهما بإخلاص.

أولهما: نشاط غرفة المحركات وغرفة اللاسلكي وسطح المركب، وهذه هي الإدارة اليومية التي يفترض تنفيذها حتى دون تعليمات من قبطان السفينة.

ثانيهما: عمل الفريق الذي يتم بالتنسيق بين الإدارات المختلفة. فحتى لو أتقنت كل إدارة دورها، فلن تسير السفينة في الاتجاه المحدد وبسرعة ثابتة دون تنسيق. وهذه هي إدارة الوظائف اليومية. بتنفيذ هذين النشاطين يمكن للسفينة أن تتحرك في الاتجاه المحدد وبسرعة ثابتة.

لكن إذا ما احتاجت السفينة إلى زيادة السرعة أو إبطائها، أو إلى تغيير اتجاهها، يجب أن يتم ذلك بتعليمات من قبطان السفينة. وهذه هي الإدارة بالسياسات، وهي جوهر نظام هوشين.

مؤثرة ولا يعتمد عليها.

لجأ اليابانيون إلى إدارة (هوشين) كبديل للإدارة بالأهداف. تتكون كلمة (هوشين) من مقطعين، أولهما (هو) وهو كلمة صينية تعني (طريقة) وثانيهما (شين) وتعني (البوصلة)، أما كلمة (كانري) فتعني التخطيط. يعمل منهج (هوشين كانري) إذ بمثابة بوصلة للإدارة لتوجيه السياسات الاستراتيجية وتنفيذها.

و تعمل (إدارة هوشين) تبعا للخطوات الثلاث التالية:

١- تهيئة المنظمة للاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية.

٢- ترجمة الثغرات الاستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية.

٣- تعبئة موارد المنظمة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام.

يمكن بذلك اعتبار "هوشين" جزءا من إدارة الجودة الشاملة، لأنها نظام للتطوير يركز اهتمام المنظمة على أولويات استراتيجية محددة. وهي طريقة لإدارة التغيير المستمر، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسية لتحقيق أهداف محددة. وبهذا، يكون تخطيط "هوشين" مكملا للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، ولا يحل محله. فبينما يحدد التخطيط الاستراتيجي التقليدي أولويات المنظمة بناءا على المتغيرات في المحيط الخارجي وحاجة العملاء والتقنية، يوفر تخطيط "هوشين" منهجا تفصيليا لتنفيذ تلك الأولويات. أي أن تخطيط "هوشين" لا يعتبر مجرد أداة للتخطيط؛ بل هو أداة للتنفيذ و المتابعة و التغيير.

المبادئ الأساسية لإدارة "هوشين" :

تقوم "هوشين" على المبادئ التالية:

* ملاءمة أهداف المنظمة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

* التركيز على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية.

* مشاركة كل المستويات الإدارية و التنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات.

* تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

* ربط الخطة الاستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلية قصيرة المدى.

* تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتمادا على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية و التنفيذية السفلى.

توضح هذه المبادئ بعض الخبرات الأساسية المتعلقة بمدرسة إدارة الجودة الشاملة طبقا لإدارة "هوشين".

دراسة الموقف:

يحتاج العاملون أكثر من مجرد تحديد الأهداف و المهام، فهم يحتاجون إلى معايير قياس واضحة و واقعية للأداء التنفيذي الذي يقومون به.

الثغرة الاستراتيجية :

هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب. وقد تحدد الثغرات بتغير النسب المئوية من حصة السوق، أو بمستوى رضاء العملاء، أو بزمن دورة الإنتاج. وبصرف النظر عن وحدة القياس، وحتى نتخطى "الحلم المالي"، تحتاج القيادة لاختيار المؤشرات التي توفر أعظم ميزة للمنظمة أو لعملائها. المطلوب هنا تحديد تلك الفرص التي تقفز بالمنظمة فوق منافسيها وتوجهها إلى غرضها النهائي أو إلى ما يسمى بالرؤية.

لهذا السبب، تتطلب إدارة "هوشين" أن يضبط صانعو القرار أهداف المنظمة مع المتغيرات المستمرة في محيطها الخارجي بشكل سريع. يتطلب هذا دراسة الموقف، حتى تتوافق النوايا الاستراتيجية مع الواقع في كل مستويات الهرم الإداري، وفي جميع مراحل عملية التخطيط، يقارن صانعو القرار الحالة الراهنة للمنظمة، بالحالة المخططة لها، ثم يحددون ما يجب عمله لسد الثغرة بين الحالتين. وبينما يهتم التخطيط الاستراتيجي التقليدي بالتحليل، أي تقسيم الغرض الاستراتيجي إلى مجموعة من الخطوات، تبدأ إدارة "هوشين" في التركيب أو التوفيق أو المزج، متيحة تصورا متكاملا للتحديات الكبرى للمنظمة.

فشل الإدارة بالأهداف

تنتهك الإدارة بالأهداف كثيرا من المبادئ الحديثة للإدارة، سواء كانت الاهتمام بالعملاء أو تمكين الموظفين أو رقابة العمليات أو التحسين المستمر. وتبرز عيوبها فيما يلي:

* تعتمد على الاتصال في اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، لذا تكون الأهداف غير واقعية.

* تعتمد على الإدارة المتأخرة حيث يتم التقييم بعد استكمال النتائج.

* تراهن على المهارات الفردية للأفراد، ولا تبذل جهدا في تحسين النظام الذي يحكمهم.

* فشلت في القضاء على المشكلات المزمنة، بسبب عدم مراعاتها للمشكلات اليومية التي تواجهها المستويات السفلى.

* تحدد أهدافا ثابتة وتتجاهل إنجازات المنافسين، فلا تستفيد من جمع المعلومات عن البيئة الخارجية، فتتجمد.

* تستخدم كسلاح لتهديد الموظفين إذا لم يحققوا النتائج بدلا من استخدامها كأداة لتحسين الأداء.

* تفتقد الروابط الأفقية والرأسية وتفشل في الربط بين الأنشطة اليومية والرؤية المستقبلية.

الأولويات الحاسمة:

تعتبر إدارة "هوشين" نظاما لسد الثغرات. لكن بعض الثغرات تكون أكثر أهمية من غيرها. في إدارة "هوشين"، تحدد الأهداف الاستراتيجية أكثر الثغرات خطورة على الشركة. ثم يطلب من العاملين تحديد بقية الثغرات المتعلقة بالأداء و التنفيذ.

أحد مبادئ "هوشين كانرى" الرئيسية أن يتم تخصيص وتتبع أولويات قليلة فقط على كل مستوى من مستويات المنظمة. ومع زيادة المشكلات التي تواجه المنظمات اليوم، يتم التركيز على الأولويات التي توفر أكبر المزايا للمنظمة. وكلما زاد وضوح الأولويات، سهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التى تحقق استراتيجية المنظمة بشكل حقيقي، دون إهدار أو خطأ مقصودين.

جذور المشكلات:

تتفاوت تكاليف الأخطاء من منظمة إلى أخرى، كما لا تتساوى مكاسب تجنب الأخطاء.

هناك طرق عديدة لتحديد العوامل القليلة المسببة لثغرات الأداء. على سبيل المثال يتسبب ٢٠% من العمل في ٨٠% من المشكلات. وبتعبير آخر، أن تشخيص المشكلة هو أولى خطوات علاجها الجذري. هناك طرق بسيطة لتحديد جذور و أسباب المشكلات. إحدى هذه الطرق، هو أن تسأل "لماذا؟" خمس مرات متتاليات، مقيما إجابتك على "لماذا" التالية على إجابة "لماذا" السابقة. وعند حصولك على إجابة "لماذا" الخامسة، تكون قد وصلت فعلا للسبب الحقيقي للمشكلة.

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة طريقة حياة وفلسفة إدارية، فان إدارة هوشين طريقة للتنفيذ وأسلوب تطبيقي لتحويل النظرية إلى ممارسة.

سد الثغرات:

عندما يتطلب الأمر سد الثغرات الاستراتيجية، يصبح العاملون أنفسهم عوامل للتغيير. في نظام "هوشين"، توضح الإدارة العليا الثغرات الاستراتيجية الحيوية ، ولكنها لا تقترح كيفية سدها. و تدعو العاملين لتصميم خطط أدائهم بأنفسهم، وتتيح لهم الاتصال ببعضهم للتنسيق.

إشراك العاملين في التخطيط يحسن من جودة الاختيارات الاستراتيجية. ولكن، في كثير من المنظمات، يتعامل كبار المديرين مع الاستراتيجيات والأهداف العليا بسرية تامة، حيث يتاح لقلة فقط من كبار العاملين الحصول على بعض المعلومات الهامة. و تعتمد كمية المعلومات المتاحة للفرد على نفوذه.

يضر نقص المعلومات بالمنظمة على كفايتها الإدارية. فبدون اتصال واضح من القمة، قد يلجأ صغار الموظفين للعمل طبقا لتقديراتهم الشخصية. و ما لم يشترك الموظفون في عملية التخطيط الاستراتيجي، فلن يفهموها أبدا. وعندما لا يرى الموظفون الصورة كاملة يصبح تكرار العمل و الصراع و تزايد المشكلات أمورا عادية.

لهذا السبب، تشدد إدارة "هوشين" على تبادل المعرفة. لا بد أولا من وجود نظام اتصال متبادل بين المستويات المختلفة لبث المعلومات ، مما يزيد من وضوح الخطة. ثانيا، تؤدى المراجعات العديدة في أعلى وأسفل المنظمة إلى توجيه الدروس المستفادة من الممارسة الميدانية إلى أعلى، لتعلم الإدارة العليا كل ما يحدث في الصفوف الأمامية. إن مجرد تحديد الأدوار و المهام يعتبر اتصالا من اتجاه واحد، من الإدارة إلى العاملين. أما مناقشة الخطط و المشاركة في وضع معايير الأداء لقياس الإنجازات المحتملة للموظفين، والعملاء، والموردين، فتؤدى إلى تخطيط اكثر كفاية و واقعية.

مقاييس سد الثغرات:

القياس يجعل الأشياء مرئية وملموسة. أما عناصر الأداء التى لا تخضع للقياس فتصبح بعيدة عن العين و عن العقل. إذ إن إعطاء الوقت الكافي لترجمة متطلبات الإدارة العليا إلى معايير مفهومة على المستوى المحلى، يساعد على تعزيز اهتمام العاملين بالأعمال الأكثر أهمية.

قليلا ما يحمل القادة هذا الأمر محمل الجد. فقد يتوفر لديهم كثير من المقاييس، لكنهم لا يستطيعون ربطها بالأولويات الاستراتيجية، و بذلك لا توجد طريقة لتأكيد جدوى الممارسات اليومية في تحقيق النتائج المطلوبة. ففي غياب المجموعة المناسبة الضرورية الكافية من المؤشرات، تصبح سيطرتهم على منظماتهم وهما.

تختلف مقاييس "هوشين" عن تلك المستخدمة في الإدارة بالأهداف. فالإدارة بالأهداف تتعامل عادة بالنتائج السنوية المرغوبة مثل : تخفيض التكاليف بنسبة ٣٠% مثلا، لكنها تفشل في توفير أي مقاييس للكيفية التي يتم بها تنفيذ ذلك خلال العام. تفشل أيضا في ربط المقاييس عند تنفيذ الأعمال في المستويات الأدنى للمنظمة. فهدف المستوى الأعلى يسقط كالشلال على المستويات الأقل، وعادة بنفس وحدات القياس. و بالرغم من اختلاف الطرق والاستراتيجيات داخل المستويات المختلفة بالمنظمة إلا أن المقاييس التي تحددها الإدارة التقليدية تظل جامدة لا يتغير.

في إدارة "هوشين"، توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف المرحلية. فعندما تحقق هدفا، فإنك في

الواقع تنجز مرحلة واحدة من سلسلة حلقات من المراحل المتتابعة. عندما تتمكن من وضع المعايير المناسبة للمستويات المختلفة فإنك تقترب من تحقيق النتيجة المطلوبة. وعندما تتلاءم المعايير مع الأهداف، فإنك لن تحقق النتائج فقط، بل ستضرب أرقاما قياسية في الأداء و الإنتاج.

يشبه هذا المفهوم التخطيط لرحلة ما أو المشاركة في سباق الماراثون. إذ يزيد احتمال إنهاء السباق إذا كان هدف المتسابق ليس مجرد الوصول لخط النهاية، بل الوصول قبل غيره من المتسابقين. في إدارة هوشين لا تقتصر أهدافنا على الوصول فقط، بل الوصول قبل غيرنا، و الوصول طبقا لخطة محددة. و ادخار الجهد الفائض لقطع مسافة أخرى.

لهذا السبب، تذهب إدارة "هوشين" إلى ما وراء الأداء و تضع مقاييس أداء مناسبة لكل مستوى من المستويات الإدارية و التنفيذية بالمنظمة. وحينما تتمكن الإدارة العليا من تمرير الأهداف السنوية الجديدة و معايير قياسها إلى المستويات الأدنى تتحول الاستراتيجيات إلى خطط عمل واقعية. وتتغير معايير قياس الأداء لتلائم المستويات المختلفة، بحيث يتمكن الموظفون من مراقبة النتائج والسلوك بطريقة واضحة. كما يترجم كل هدف بالمستوى الأعلى إلى واحد أو أكثر من الأهداف الفرعية؛ مع تخصيص مؤشر لقياس مدى تحقيق كل هدف فرعي. و هكذا يتم الربط بين الأهداف والاستراتيجيات.

المنظمات الفاشلة تخاف من الفشل، والمنظمات الناجحة تخاف على النجاح. وتحجم قيادات كلا النوعين من المنظمات عن التغيير خوفا من شيئين متناقضين: النجاح والفشل. وهذه مفارقة عجيبة.

السبب والنتيجة:

أحد أسرار إدارة "هوشين" هو مبدأ حشد الصفوف الأمامية والتنسيق بين فرق العمل. و هنا تهدف "هوشين" إلى:

* توفيق أهداف المنظمة مع المتغيرات في محيطها الخارجي لإيجاد التكيف مع البيئة.

* التوفيق بين الموظفين والأهداف الرئيسية لتوليد القوة الدافعة.

* تنسيق جميع الأنشطة والأعمال ومعايير قياس الأداء مع أهداف المنظمة لتحقيق الفعالية.

تكون النتيجة بناء مؤسسة تهتم بأولويات حيوية و تحدد الثغرات و مستويات الأداء التي تحتاج إلى تحسين لإنجاز الأهداف الاستراتيجية بصورة افضل. فيوفر النظام سياسات فعالة على المدى الطويل، وأدوات قوية على المدى المتوسط، ومشاركة و التزاما من العاملين على المدى القصير. حتى يتحقق ذلك، يجب أن يفهم المديرون العلاقات بين الأسباب والنتائج داخل منظمتهم. و هذا يتطلب ما يلي:

(١) دراسة و توثيق أسباب ومنطق الأهداف الموضوعة.

(٢) فهم العلاقات الرئيسية التي تسيطر على عملية التغيير.

(٣) تصميم استراتيجياتهم للتغيير بطريقة تعكس فهمهم لتلك العلاقات.

هنا تعتمد إدارة "هوشين" على مجموعتين من الأدوات:

* تساعدنا مجموعة منها على تحليل البيانات و المقاييس العددية.

* وتساهم الأخرى في تنظيم البيانات و القنوات الاتصالية.

فكلما اعتمدت رؤية الإدارة والخطط الإدارية على الحقائق والتحليل، زادت صحة وملاءمة الاستراتيجيات الناتجة.

تحسين عملية التخطيط:

يجب أن يكون التطوير المستمر نظاما ثابتا، ولهذا أربع خطوات:

أولا: ابدأ بفكرة، وصمم خطة لاختبارها.

ثانيا: نفذ الخطة بحذافيرها، وصحح إذا دعت الحاجة.

ثالثا: تعرف على أسباب المعوقات، باستخدام التغذية الراجعة.

رابعا: افعل الصواب، في المرة التالية.

فإذا تطابقت النتائج مع التوقعات، عمم العملية للمحافظة على النجاح. أما إذا خيبت النتائج الآمال، عدل العملية لتلافي السبب الجذري للمشكلات القائمة. وفي الحالتين، كرر العملية بادئا بالخطة.

بينما تبدو هذه الخطوات متتابعة، إلا أنها عند التنفيذ تحدث معا و يمكن تحسينها باستمرار.

أحيانا يسمى نظام "هوشين" إدارة: (ادرس-افعل - خطط-نفذ-ادرس-افعل). ففي مواجهة الأهداف المتغيرة والمرمى المتحرك، تذكر هذه الدورة أعضاء المنظمة ليس فقط بمراجعة الأداء السابق، بل أيضا بتحديد الاتجاه التالي. و كلما تغيرت بيئة المنظمة، يمكنها تعديل أولوياتها الاستراتيجية لتضمن مركزا راسخا في ذهن العميل.

نظام متكامل لإدارة الجودة:

تتحول منظمة اليوم بسرعة من هيكل مبنى من الوظائف إلى ميدان عمل يستدعي الإنجاز. لم يعد التوصيف

الوظيفي أو تعليمات المشرف دافعا لعمل الأفراد، بل يأتي هذا الدافع من المطالب المتغيرة للمشروع.

لم توضع إدارة "هوشين" للضعفاء. فهي تتطلب تمتع المديرين والعاملين بفكر وقدرات خارقة. يشمل ذلك الاهتمام بالمستقبل والتوجه للسوق، وتبني الإدارة بالمشاركة، ومراقبة العمليات والالتزام الدائم بالمنافسة. و هذه هي إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع.

يعتقد كثيرون أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد تحسين في الأداء و العمليات. ولكن هذا الفهم القاصر ينتج عن عدم إدراك مفهوم التحسين المستمر. فالتحسين المستمر يشمل القيمة المضافة و يكون جذريا أيضا. تحتاج الجودة إلى تحسين مستمر في الأعمال اليومية. و يحتاج القادة إلى التركيز على التحسينات الحيوية التي تضمن وضعا استراتيجيا لخمس أو عشر سنوات قادمة.

تختلف الشركات في طريقة وصفها لهذا المناخ الكبير لإدارة الجودة الشاملة وفي الطريقة التي تناسب إدارة "هوشين". فتصف شركة "تكساس انسترومنتس" طريقتها في الإدارة الشاملة للجودة بأنها تتضمن خمسة مفاهيم متكاملة هي: العميل أولا- العمل الجماعي- المكاشفة (الإدارة الديموقراطية)- الامتياز- تطبيق سياسات (إدارة "هوشين").

تشكل المفاهيم السابقة نظرية متكاملة للإدارة، لكن الموظفين في حاجة إلى أدوات تحول النظرية إلى برامج عمل.

في ظل إدارة الجودة الشاملة، يستخدم الموظفون تقنيات خاصة للتعرف على رأى العميل، ولتحديد جذور المشكلة والقضاء عليها، وللسيطرة على الاختلافات داخل العملية. يمكن تطبيق هذه الأدوات على المشكلات التي تظهر بكل وظيفة من وظائف المنظمة، وليس في وظيفة الإنتاج أو الهندسة فقط، بل وعلى كل مستوى في الهرم الإداري. و عندما تصبح هذه المفاهيم لغة مشتركة داخل المنظمة، يمكن لكل أعضاء المنظمة أن يتفاهموا بفاعلية مهما تباعدت بينهم المسافات و مهما اختلفت بينهم الثقافات. بهذا تتحول إدارة الجودة الشاملة من مجرد أسلوب عمل، إلى أسلوب حياة. لذا يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة أنظمة مساندة تشمل: قاعدة معلومات العملاء و نظام معاملة الشكاوى و نظام الاقتراحات و نظام تقييم أداء الموظف، نظام تأكيد الجودة. و يجمع تخطيط "هوشين" داخل نظام واحد سلسلة من الأنظمة الإدارية المتكاملة. لكن نظام (هوشين) مع اهتمامه بالسياسات الجوهرية و الاستراتيجيات الحاسمة يجبر المنظمة على تطوير النظم الأخرى: الاتصالية _ التنفيذية _ نظم المعلومات - ...الخ.

استخدام إدارة "هوشين":

وضع هوشين موضع التطبيق يعنى التحرك باتجاه إدارة الجودة الشاملة؛ و هو تحرك يمر في ثلاث مراحل:

١ ـ الإيمان.

حيث يتبنى أعضاء المنظمة ويستخدمون إدارة الجودة الشاملة كمبدأ لا يحيدون عنه..

٢ ـ التمكين.

لتحويل النظرية إلى واقع، يجب أن نمكن الموظفين، و نزوعهم بالمهارات اللازمة لاستكمال دورة "خطط-نفذ-ادرس-افعل" في التحسين المستمر.

٣ـ وحدة الصف.

هنا تربط القيادة جميع الوظائف والواجبات بالأهداف العامة للمنظمة حتى يتقدم العاملون بخطى منتظمة، و يتكامل الأفراد والعمليات والأنظمة في نسيج إداري واحد.

لذا قد يخيب أمل بعض القادة في إدارة "هوشين" إذا فشلوا في المرحلة الأولى في توجيه وتدريب موظفيهم على تلك الأدوات والطرق. و إذا لم يرسخوا فيهم الإيمان، و لم يوفروا لهم الإمكانات و لم يوحدوا الصفوف.

تعلم التخطيط

كما هو الحال في أي إدارة جيدة للعمليات، تبدأ عملية إعادة تصميم النظام الإداري بالتفهم الكامل لعملياتك القائمة وإجراءاتها. يسرى ذلك أيضا على التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي.

قبل أن تعدل نظام تخطيطك القائم، ارسم خريطة له. خذ وقتك لتحديد نقاط ضعفه. حدد الأجزاء المختلفة، والمدخلات، والأوجه الزمنية لعمليتك الجارية لتتبين من أين تبدأ. تحاول بعض الشركات تخطى هذه الخطوة بحجة أنهم لا يملكون أصلا عملية تخطيط استراتيجي. في معظم الحالات، تتوفر طريقة ما، مهما كانت غير رسمية أو منظمة. لذا، وفر الوقت اللازم لدراسة الموقف. واخلق قاعدة مفتوحة وآمنة لمراجعة عملية التخطيط. فإذا ما خشي كبار المديرين اللوم، قد يحجمون عن مصارحتك بحقيقة إدارتهم الحالية لخططهم. و من هنا عليك أن تؤكد على الحاجة للتحسين المستمر.

الممارسة طريق الإتقان

يتساءل كثيرون عن الزمن المطلوب لإتقان تخطيط "هوشين"؟ ما الذي تستهلكه من وقت؟ والإجابة: يختلف هذا من منظمة إلى أخرى. فالمنظمة الصغيرة التي

تواجه مشكلات، تستطيع التحول إلى نظام (هوشين) خلال عدة أسابيع. لكن المنظمة المستقرة تستطيع أن تنتظر عدة شهور. و بصرف النظر عن ظروف كل منظمة، فإن النجاح لا يكون محكوما في العادة، بالتسرع أو بالتباطؤ. نجاح التطبيق يعتمد أولا و أخيرا على الالتزام و دقة التنفيذ و الاستعداد للتغيير و دور القيادة الإدارية.

إن عدم وجود طريقة وحيدة لتطبيق "هوشين" يثبط كثيرا من المديرين. السبب في ذلك أن كثيرا من المديرين يتحاشون التغيير لأنه يستغرق وقتا طويلا، فيواصلون العمل بنفس الأساليب و يكررون نفس الأخطاء. لكن فكر في هذا لدقيقة واحدة. ماذا سيحدث أن لم تستطع تغيير طرق العمل في منظمتك بين عشية و ضحاها؟. بطبيعة الحال..فإن العالم لن يتوقف و الشركة لن تتلاشى.

الطفرات الاستراتيجية تتطلب الكثير من الوقت في البحث و الدراسة و التحليل و التنسيق . فهل من الحكمة رفض نظام قوى ناجح للإدارة لمجرد وجود طريق آخر مختصر؟ تفشل معظم المنظمات في تحقيق طفرات استراتيجية بسبب خوفها من البداية. مع أن البدء بالتغيير لا يشكل في حد ذاته ميزة تنافسية. أي أن مجرد التغيير لن يغير واقع الحال. و من العجيب حقا أن تخاف المنظمات الفاشلة من الفشل.

إن تعلم طريقة تنفيذ أساليب إدارية جديدة مثله مثل تعلم ركوب الدراجة. يكون الراكب مدعاة للسخرية أول الأمر. و يحتاج الراكب إلى وقت طويل للتمكن من حفظ توازنه. و فجأة يجد نفسه منطلقا على الطريق، دون خوف من السباق و دون التفكير بمسألة حفظ التوازن. فعندما نمتلك المهارات اللازمة للمنافسة تصبح جزءا من سلوكنا التلقائي و من دواعي الفوز.

ينطبق هذا أيضا على تخطيط "هوشين". فهو يبدو في السنة الأولى صعبا و غير واف بالغرض، بل ومحبطا أحيانا. ثم يتحول إلى أداة للتفوق الإستراتيجي و مصدر للتميز و الفعالية. فعندما يتعلم المديرون ومرءوسوهم ما الذي يتوقعونه، وكيف يعملون معا، تصبح عملية التخطيط أكثر سهولة، ويقل زمن التعلم. كما إن تنفيذ الاستراتيجية نفسه يصبح عملية مقننة، و مثلها مثل أي عملية أخرى، يمكن تحسينها باستمرار.

عندما تقل من زمن دورة التخطيط، تصبح المنظمة أكثر خبرة ودقة في نتائجها. ويمكنها أن تستجيب بسرعة أكبر لتغيرات المحيط الخارجي. وسرعة الاستجابة تحقق ميزة تنافسية. لكن تقليل زمن الدورة يتطلب اتصالا فعالا، ووضع أهداف واقعية، واختيار المؤشرات المناسبة، ومراقبة وتصحيح الانحرافات عن الخطة.

إن إدارة "هوشين" هي إدارة للوقت، و إدارة الوقت هي إدارة المستقبل.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Management Compass.

Author: Michele L. Bechtell.

Publisher: AMA.

Pages: 158.

ISBN: 0-8144-2358-2.

Date: 1995.